



## Facilities Management (FM)

Jensen, Per Anker

*Published in:*  
Anlægsteknik 2

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Early version, also known as pre-print

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2005). Facilities Management (FM). In Anlægsteknikforeningen i Danmark (Ed.), *Anlægsteknik 2: Styling af byggeprocessen* (2. ed., Vol. 2, pp. 219-224). Polyteknisk Forlag.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

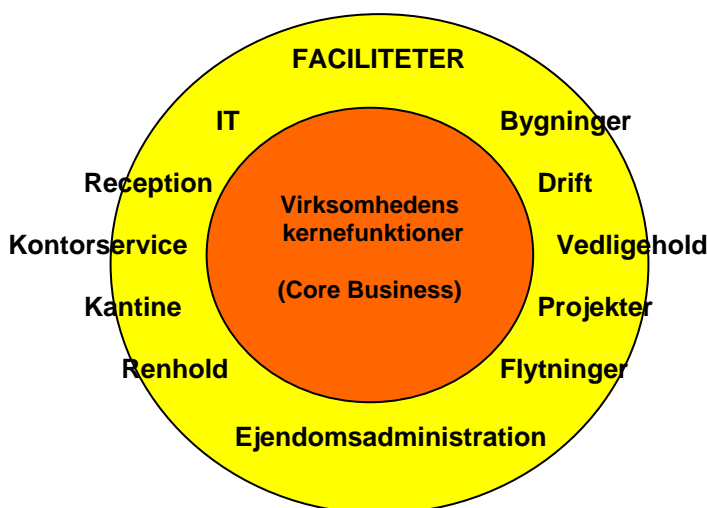
## 1.X FACILITIES MANAGEMENT (FM)

Dette afsnit giver en generel introduktion til Facilities Management som arbejds-, fag- og markedsområde. Beskrivelsen er alt overvejende baseret på kap. 1 i Håndbog i Facilities Management [Jensen, 2001]. For en uddybning af emnet henvises dertil.

### FM som arbejds- og fagområde

**Facilities Management** er et relativt nye fag- og arbejdsområde, som begyndte at vinde indpas i Danmark omkring 1990 som en samlet betegnelse for varetagelsen af ejendomsdrift og servicefunktioner i virksomheder, jvf. **figur 1**. Begrebet var i 1970-erne blevet introduceret i USA, og efterfølgende fandt FM i stigende grad anvendelse som betegnelse for et særligt arbejdsområde. Via multinationale virksomheder bredte begrebet sig til Europa - med Storbritannien og Holland som de første - samt til resten af verden.

**Figur 1. Facilities Management og virksomheden**



Der findes ikke på dansk et ord eller et udtryk, som på en tilfredsstillende måde dækker indholdet i de angelsaksiske begreber **Facilities Management** og **Facility Management**. Førstnævnte begreb benyttes mest i England og det øvrige Europa, og sidstnævnte mest i USA. I praksis benyttes betegnelserne synonymt. **FM** benyttes som gængs international forkortelse uanset stavemåde.

En vanskelighed ved betegnelsen **FM** er, at denne bruges i forskellige betydninger. Der er således mange eksempler på at servicevirksomheder forsøger at afgrænse betegnelsen til nogle ydelser, som pågældende virksomheder er leverandører af. I særdeles skal peges på, at FM i IT-branchen benyttes om ekstern drift af en virksomheds IT-systemer. Der findes således mange forskellige definitioner af FM. Den danske forening Dansk Facilities Management – netværk (DFM) har formuleret følgende:

**”Facilities Management er koordineret styring af alle former for fysisk og teknologisk støtte til virksomhedens primære arbejdsprocesser:**

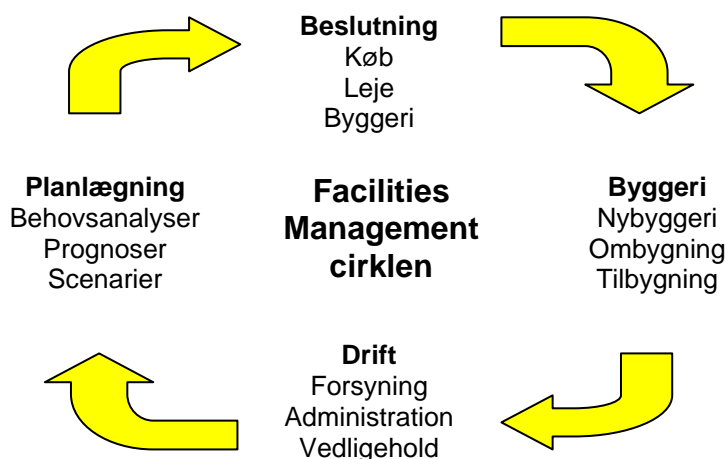
**Ejendomme og lokaler.** Køb, salg, leje, vedligehold, lokaledisponering, møblering, klima, renhold, affald og sikkerhed.

**Informationsteknologi.** Computerudstyr – hardware og software, telefonanlæg, kopiering, bibliotek.

**Interne services.** Post, kantine, reception, vagt/sikring, transport, rejser.”

Det skal således understreges, at FM er en ledelsesdisciplin, der rækker langt videre end drift og vedligehold af bygninger. Dette kan illustreres ved den såkaldte FM-cirkel i **figur 2**.

**Figur 2. Facilities Management cirklen**[Baseret på Bygherreforeningen, 2005]



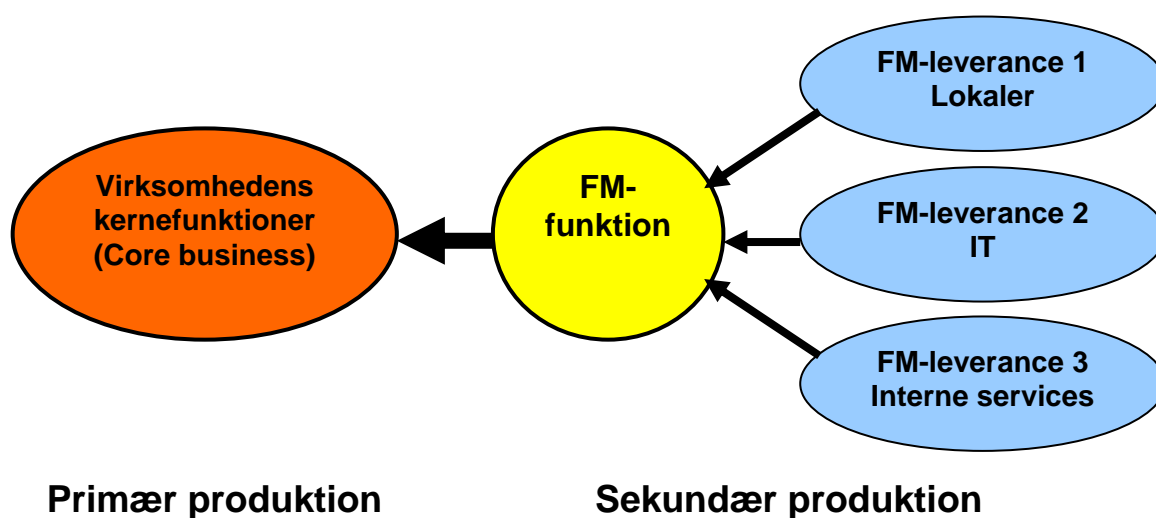
FM omfatter strategiske, taktiske og operative opgaver:

- Strategiske opgaver er af langsigtet karakter og vedrører policies og strategier for udvikling af ejendomsporteføljen og supportfunktioner i forhold til virksomhedens overordnede strategier og målsætninger og strukturelle ændringer i omverdenen.
- Taktiske opgaver omfatter planlægning af konkrete ændringer i ejendomsporteføljen og supportfunktioner, dels med henblik på at tilgodese de langsigtede policies og strategier, dels med henblik på tilpasning til andre ændringer i virksomheden, eksempelvis konjunkturbetingede.
- Operative opgaver omfatter den daglige drift af ejendomme og supportfunktioner med henblik på bedst mulig opfyldelse af virksomhedens behov i henhold til aftalte serviceniveauer.

Til trods for at FM således i princippet vedrører alle funktioner uden for virksomhedens kernefunktioner, så er specielt forvaltningen af virksomhedens ejendomsportefølje af så basal betydning både økonomisk og for virksomhedens funktion, at den har væsentlig strategisk karakter.

I takt med den stigende brug af eksterne leverandører til at varetage FM-serviceydelser er der behov for at sondre imellem på den ene side **FM-funktionen**, der skal sikre den løbende koordinering og tilpasning af FM-ydelserne i forhold til virksomhedens udvikling, og på den anden side **leverance af FM-ydelser**. Denne sondring er illustreret i **figur 3**.

**Figur 3. FM-funktionen, FM-leverancer og virksomhedens kernefunktioner**

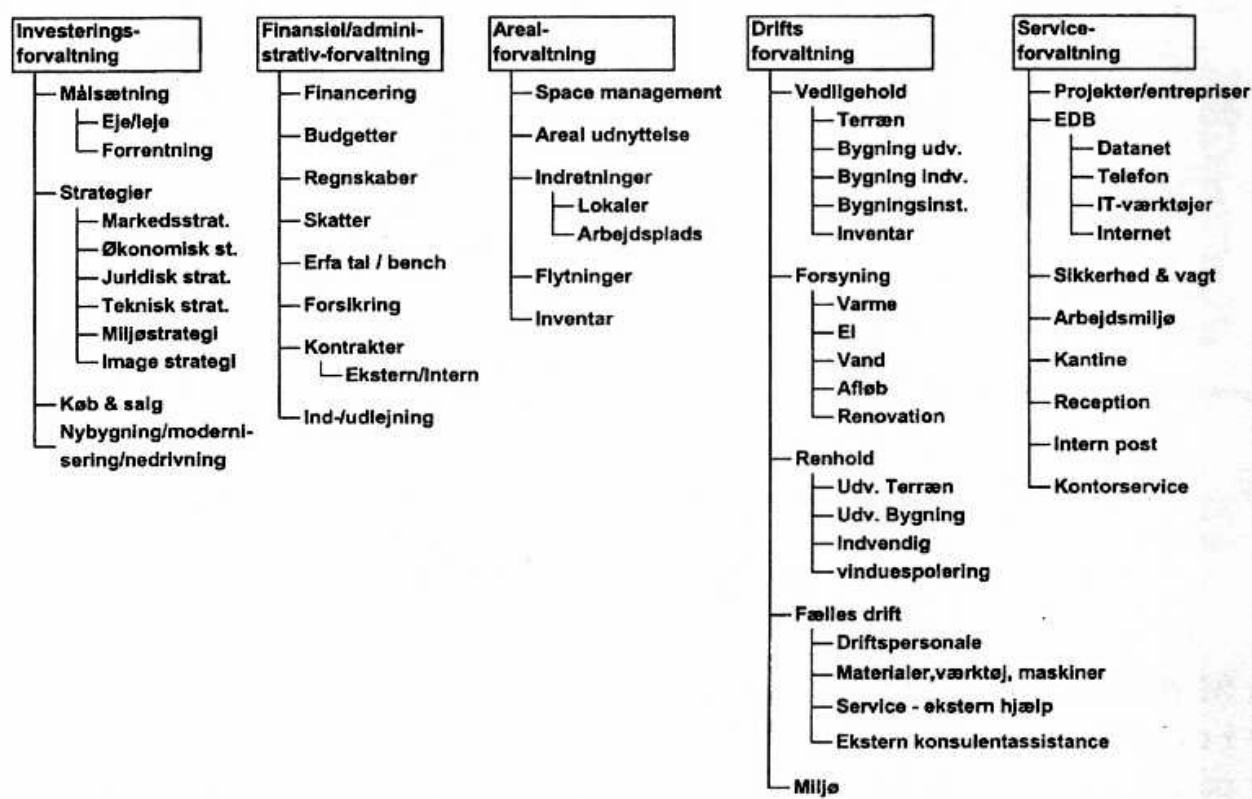


Det er hovedsageligt virksomhedens operative opgaver, der gøres til genstand for såkaldt outsourcing eller udlicitering. Disse opgaver omfatter overvejende rutineprægede driftsfunktioner, som har en relativ statisk karakter. De strategiske og taktiske opgaver er i langt højere grad afhængige af den aktuelle udvikling i virksomheden og er derfor langt vanskeligere at definere éntydigt.

I sammenhæng med outsourcing er det ikke ualmindeligt at se FM som et område, der helt overvejende skal tjene til omkostningsminimering. Dette kan i konkrete situationer, hvor der opnås store besparelser ved en outsourcing også være korrekt på kort sigt. Som følge af områdets karakter af at være relativt nyt, kan der også mange steder være store gevinster at hente. Set i et større perspektiv må dette dog i høj grad også betragtes som et konjunkturelt forhold. Mange virksomheder har i 1980-erne og 1990-erne været i en trængt situation, hvor store omstillinger og besparelser har været påkrævet for at sikre overlevelsen. Dette gælder ikke mindst for tidligere offentligt ejede virksomheder, der er blevet privatiseret. I andre situationer vil FM i højere grad komme til at spille en rolle med henblik på at skabe kvalitative forbedringer i virksomhederne - eksempelvis for at tiltrække og fastholde medarbejdere i situationer med mangel på arbejdskraft.

Opgaverne, som er omfattet af FM-begrebet, er meget vidtspændende, men varierer afhængigt af størrelse og type af virksomhed. I **figur 4** er vist et eksempel på spændvidden i FM-opgaverne i en større virksomhed. I nogle virksomheder vil en række af disse opgaver have uvæsentlig betydning eller slet ikke eksistere. Tilsvarende vil organisering af opgaverne variere stærkt fra virksomhed til virksomhed. Det er først og fremmest virksomheder, hvor der er gennemført en intern proces med at definere og afgrænse virksomhedens kernefunktioner, at FM-opgaverne betragtes og organiseres sammenhængende.

**Figur 4. FM-opgaverne i en større virksomhed**



## FM som markedsområde

Et særligt aspekt ved FM er, at udviklingen i arbejds- og fagområdet sker sideløbende med en markeds mæssig udvikling, hvor der som følge af arbejdsområdets vækst og stigende outsourcing etableres en række nye leverandørvirksomheder. Både på efterspørgselssiden, d.v.s. virksomheder med FM-funktioner, og på udbudssiden, d.v.s. leverandørvirksomheder, samt diverse konsulentvirksomheder, arbejder der professionelle FM-medarbejdere. De kommercielle roller er forskellige for medarbejderne afhængig af typen af virksomhed, men det faglige indhold i arbejdet er i høj grad sammenfaldende.

Aktørerne på FM-markedet er meget forskelligartede. Der findes en række mindre servicevirksomheder, der er specialiseret inden for et enkelt serviceområde med rengøring som det almindeligste. Andre servicevirksomheder har med udgangspunkt i rengøring udviklet sig til

at varetage en bredere vifte af serviceopgaver. ISS er et markant eksempel på dette, og udgør samtidig den eneste multinationale FM-leverandør med base i Danmark.

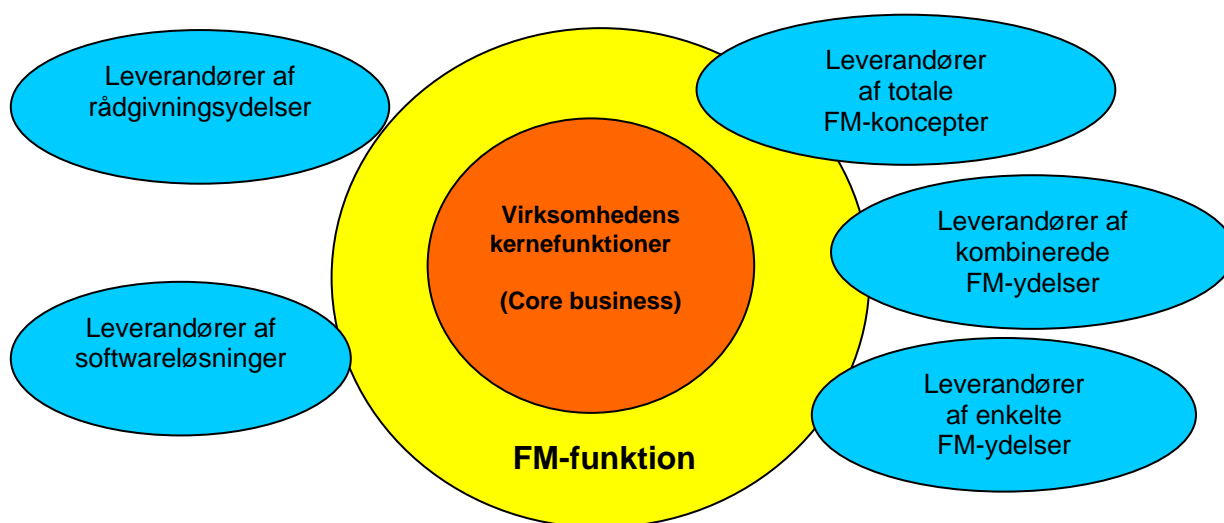
En anden typisk FM-leverandør er entreprenør- og håndværksvirksomheder, der med udgangspunkt i ombygningsarbejder og bygningsvedligehold indgår som FM-leverandør. Tilsvarende gælder for installationsvirksomheder med udgangspunkt i installationsarbejder og installationsvedligehold. Også blandt sådanne virksomheder er der tendenser til, at virksomhederne forsøger at udvide deres arbejdsfelt til andre dele af FM.

En tredje form for FM-leverandør er ejendomsadministrationer, der traditionelt primært har administreret udlejningsejendomme, men hvoraf nogle ligeledes er gået ind på markedet som FM-leverandør til andre virksomheder.

I takt med den stigende betydning af FM har en række rådgivende ingeniørvirksomheder og andre konsulentvirksomheder ligeledes satset på at få opgaver som rådgivere i FM. Dette er i vid udstrækning sket som en udvidelse af rådgivningstjenester i relation til bygningsdrift og vedligehold. IT-systemer til brug ved FM udbydes af mange konsulenter og softwarevirksomheder.

Samlet kan FM-leverandørerne opdeles i 5 typer som angivet i *figur 5*.

**Figur 2.9: Typer af FM-leverandører**



Størrelsen af det faktiske marked for FM-ydelser i Danmark kendes ikke. DFM-netværks formand har vurderet, at det potentielle marked for FM i Danmark er på ca. 200 mia. kr. årligt [Malmstrøm, 2004]. Til sammenligning udgjorde de faste bruttoinvesteringer i bygninger og anlæg 137 mia. kr. i 2004 [Danmarks Statistik]. Det vides ikke, hvor stor en del af de ydelser, som udgifterne til FM repræsenterer, der varetages internt i virksomheder eller udbydes på markedet. Imidlertid er der ingen tvivl om at tendensen med øget outsourcing og en stigende professionalisering af leverandørerne vil føre til, at markedet vil blive øget i de kommende år.

## 1.7 LITTERATURHENVISNINGER

[Bygherreforeningen, 2005]

Bygherreforeningen: Bygherrerollen – Notat udarbejdet for Bygherreforeningens Udviklings- og Uddannelsesudvalg. Marts 2005

[Jensen, 2001]

Jensen, Per Anker: Håndbog i Facilities Management. Dansk Facilities Management - netværk, 2001

[Malmstrøm, 2004]

Malmstrøm, Ole Emil: The Nordic market of Facilities Management. Præsentation ved Nordic FM. 10. september 2004.

### Nyttige internetadresser

Dansk Facilities Management – netværk

<http://www.dfm-net.dk>